

Types de développement :

- intégration (verticale ou horizontale)
- diversification
- spécialisation

Mode de développement :

- croissance interne
- croissance externe

Différenciation adoptée :

- par les coûts (augmenter sa PDM, action par les volumes)
- par la différenciation produit (avantage concurrentiel)

ANALYSE SWOT

Principe :

A nouveau, l'idée de base est de confronter une analyse externe et une analyse interne,

ANALYSE INTERNE par Forces et Faiblesses de l'entreprise

ANALYSE EXTERNE par Menaces et Opportunités présentes sur le marché

MATRICE SWOT avec découpage interne en services

	Faiblesses	Forces
Marketing		
Production		
Finance		
Export		
Logistique		
R&D		
Appro....		

MATRICE SWOT



Pour les Menaces Opportunités, il est plus difficile de séparer les domaines.
On peut par exemple diviser le questionnements p/r :

- aspects réglementaires (ex : libéralisation européenne)
- concurrents présents sur le marché (ex : fusion récente)
- distribution (ex : rôle d'internet, nouvelle enseigne...)
- export... (ex : nouveaux entrants zone euro, fin des quotas...)

MATRICE TOWS

Entreprise

situation de
faiblesse

situation de force

Environnement

Positif

repositionnement

expansion

Négatif

liquidation

diversification

Matrice SWOT – Cas de figures

ENTREPRISE

Forces 1, 2, 3

faiblesses 1, 2, 3

ENVIRONNEMENT

Menaces 1, 2, 3

SPECULATIF

DEFAVORABLE

Opportunités 1,2,3

IDEAL

DILEMME

Matrice SWOT – Les 6 cas de figures

		ENTREPRISE F + f	
		Forces 1, 2, 3	faiblesses 1, 2, 3
Environnement O+M	Situation spéculative OM	Jeu à chance gagnante	Jeu à haut risque
	Situation idéale Om	LE PARADIS	LE DILEMME
	Situation dangereuse oM	LE PURGATOIRE	L'ENFER

Cette matrice SWOT Ff/MO a pour but :

- de situer l'entreprise p/r environnement
 - de permettre de déceler des voies de développement en confrontant des Forces avec des Opportunités
- et inversement d'alerter sur les perspectives d'échec en confrontant les faiblesses et les Menaces.



Exemple : une firme industrielle leader sur un composant du patch voit s'ouvrir de nouveaux marchés santé-bien être...

DEFINITIONS



*Quel est le
métier de
BIC ?*

Pour continuer, il faut préciser les notions de :

- métier de l'entreprise
- segmentation stratégique pour définir des **DAS (Domaines d'Activités Stratégiques)**
- les **FCS – Facteurs Clés de Succès** indispensables pour réussir dans un DAS donné.

	Vision objective externe	Vision subjective interne
Très long terme	Métier	Vocation
Long terme	Segment stratégique	DAS
Moyen terme	Segment marketing	Cible
Court terme	Segment commercial	Portefeuille de clients

Métier : niveau politique

DAS : niveau stratégique

Cible : niveau marketing opérationnel

Clients : tous

segment marketing

segment stratégique

objet

secteur économique

concerne « une » entreprise

méthode

découpe un univers
hétérogène de clients
en sous-univers homogènes
de clients ayant les mêmes
besoins, habitudes,
comportements...

découpe une entreprise
en groupes de lignes de produits
d'un même domaine d'activité
stratégique contre les mêmes
concurrents, dans un même
environnement, avec les mêmes
technologies

critère

venant du marché

venant de l'entreprise actuelle
et de la concurrence

résultat

segment marketing
composé de conso

segment stratégique
composé de lignes de produits

utilisation

construire des offres
en cohérence avec les
besoins des cibles
(marketing-mix)

allouer des ressources pour :
développer, créer ou abandonner
des activités

**échelle
de temps**

changements de
comportements
des consos (C et MT)

changements techno, modes de
distrib, tendances lourdes
(M et L Terme)

METIER

- Ensemble de compétences et de savoir-faire, dont la maîtrise permet à l'entreprise d'être présente sur plusieurs segments stratégiques

*Ex pour un groupe chimique : Peintures / Colorants /
Fibres*

*Un métier satisfait une vocation, une finalité
(dominer le secteur des télécommunications)*

*Pas toujours simple de délimiter le métier
(ex : métier de swatch ? De Bouygues ?)*



DOMAINE D'ACTIVITE STRATEGIQUE

- Les DAS sont l'objet de la phase de segmentation stratégique : c'est l'entité homogène pour la stratégie
- Il s'agit des segments stratégiques sur lesquels l'entreprise se positionne (ou va se positionner, ou va se désengager)

Question :

Comment isoler une DAS ?

SEGMENT STRATEGIQUE

Selon Porter :

Un segment stratégique, c'est un ensemble de 1 à n lignes de produits partageant les mêmes ressources pour affronter les mêmes concurrents sur les mêmes marchés, avec les mêmes technologies et ayant donc à maîtriser les mêmes facteurs clés de succès.

Idée de base : l'homogénéité.

SEGMENT MARKETING (élément d'un DAS)

Sous ensemble de la demande, homogène sur un certain nombre de critères (socio-démographiques / comportementaux : styles de vie,...) et qui réagira de manière spécifique à une offre du marché.

Ex : les adolescents, les cadres, les amateurs de rap, les femmes actives, les retraités...

C'est le marketing opérationnel qui va cibler les segments marketing avec un produit, un prix, une com, une distribution dédiés.
Le marketing stratégique s'intéresse à des ensembles produits/marchés.



Un DAS réunit donc (selon la méthode de la Triade de Abell et Hammond, 1979):

- **Un ou des produits ou technologies** / (ex.: stylo plume, bille, feutre, mine, ...)
- **Une application** / (ex.: objet publicitaire, objet cadeau, écriture simple,...)
- **Un groupe d'acheteurs** / (ex.: grand public, entreprises, ...)
- **Un espace** (géographique ou de distribution)

Ex:

Si KREMA commercialise des bonbons pour enfants d'une part et des pastilles pour soulager des maux de gorge d'autre part, le DAS est différent.

A l'inverse, des sucettes présentes dans le rayon friandises pour enfants entrent dans un même DAS « Friandises pour enfants ».

Si Perrier est vendu en France en GMS et en Suède uniquement en CHR, le DAS n'est pas le même car le réseau de distribution et les clients sont différents.

Pour définir les DAS, 2 méthodes :

- **l'empirique**

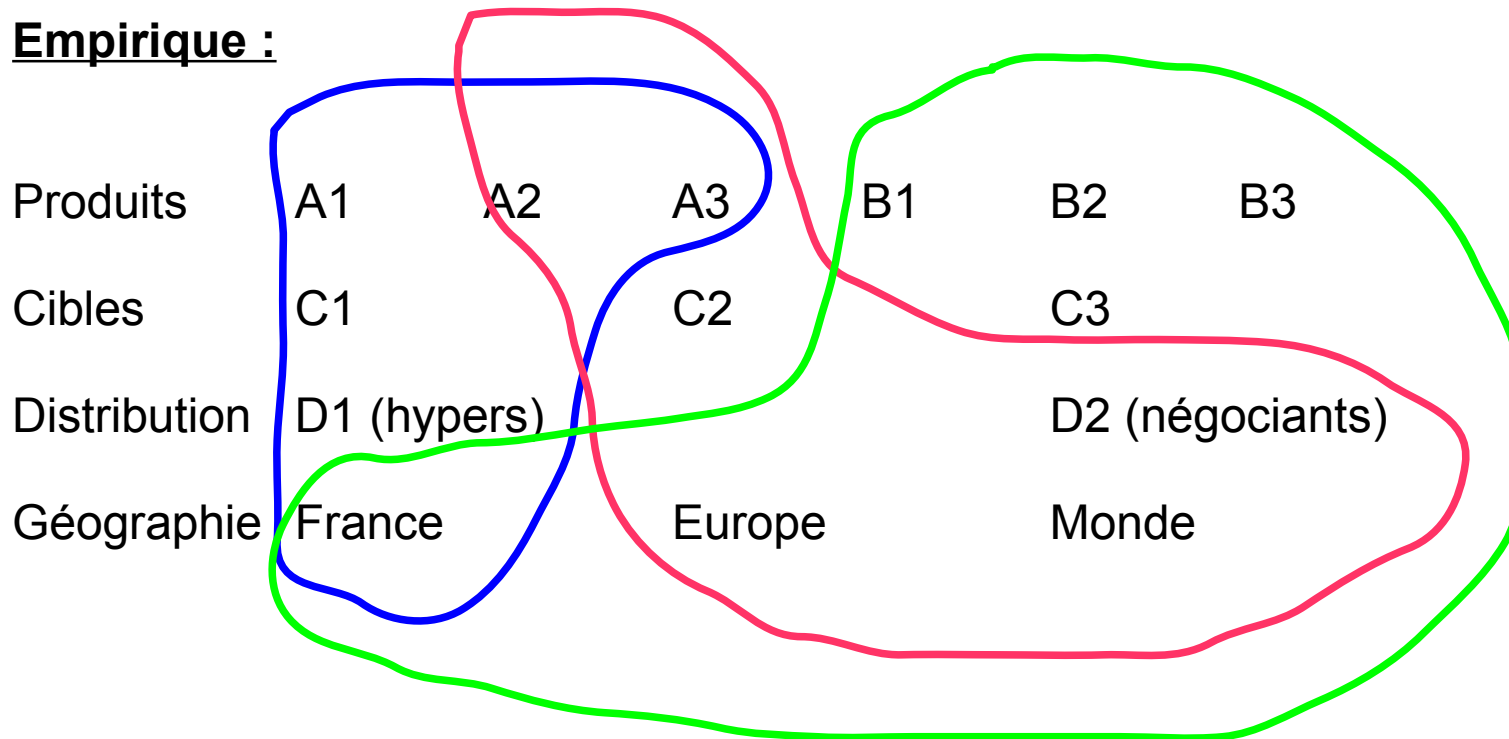
- et la réduction matricielle

C1 : grand public

C2 : Pros

C3 : fabricants

Empirique :



DAS 1 : Produits A, Cible grand public C1, D1 en hyper et en France

DAS 2 : Produits A2 et A3, Cible pros C2, Distrib négociants D2, Europe et Monde

DAS 3 : Produits B, Cible fabricants C3, Distrib négociants D2, partout

Réduction matricielle :

Exemple d'une E textile qui vend :

- tissus polyester
- tissus sport
- tissus techniques
- doublure
- rubans pour imprimantes

Pour des besoins de :

- confection
- doublage
- protection
- impression

Elle utilise les technologies de :

- tissage
- teinture
- apprêt
- encollage
- encrage

Elle vend :

- en direct
- par représentants exclusifs

A des clients :

- armée
- fabricants (vêtements H et F et sport)
- industrie informatique

Basés en :

- France
- Europe
- Monde

***Réduction matricielle =
regroupements***

Regroupement 1 : critères croisés géographie/lignes de produits

<i>géographie</i>	F	E	M	
<i>lignes de produits</i>				
Tissus polyester				
Tissus sport				
Tissus techniques				
doublures				
rubans				

Nouveaux ensembles : tissus polyester/F
 tissus sport/F
 tissus techniques/F
 doublures/E
 rubans/M

Regroupement 2 : critères croisés précédemment avec « clients »

<i>clients</i>	Fab	Ar	I.I	
<i>lignes de produits/géo</i>				
Tissus polyester/F				
Tissus sport/F				
Tissus techniques/F				
doublures/E				
rubans/M				

Nouveaux ensembles :
 tissus polyester/F/Fab
 tissus sport/F/Fab
 tissus techniques/F/Ar
 doublures/E/Fab
 rubans/M/II

Regroupement 3 : critères croisés précédemment avec « fonction »

<i>fonctions</i>	confection	doublage	protection	impression
<i>lignes de produits/géo/clients</i>				
Tissus polyester/F/Fab				
Tissus sport/F/Fab				
Tissus techniques/F/Ar				
doublures/E/Fab				
rubans/M/II				

Nouveaux ensembles : tissus polyester/F/Fab/confection
 tissus sport/F/Fab/confection
 tissus techniques/F/Ar/protection
 doublures/E/Fab/doublage
 rubans/M/II/impression

Nouveaux ensembles – DAS - auxquels affecter des FCS spécifiques :

tissus polyester/F/Fab/confection	—————>	prix
tissus sport/F/Fab/confection livraison	—————>	qualité, respect
tissus techniques/F/Ar/protection	—————>	service
doublures/E/Fab/doublage	—————>	prix
rubans/M/II/impression	—————>	prix, qualité

Un FCS, c'est quoi ? C'est une compétence, un savoir-faire, une technologie, indispensable pour réussir dans un domaine

Exemples de FCS, facteurs clés de succès :

- Prix
- Rapidité de livraison
- Gamme
- Image de marque
- Service après-vente
- R&D
- Gestion relation client
- Implantation...



Chaque DAS induit un ou plusieurs facteurs clés de succès spécifiques.

FCS : vision orientée « clients »

Exemples de FCS, facteurs clés de succès :

- Mise en concurrence des renseignements téléphoniques (abandon du 12)

FCS

- communication
- capacité d'accueil appels entrants

- Vente par correspondance :

FCS

- rapidité et qualité de livraison
- prix

- Communication

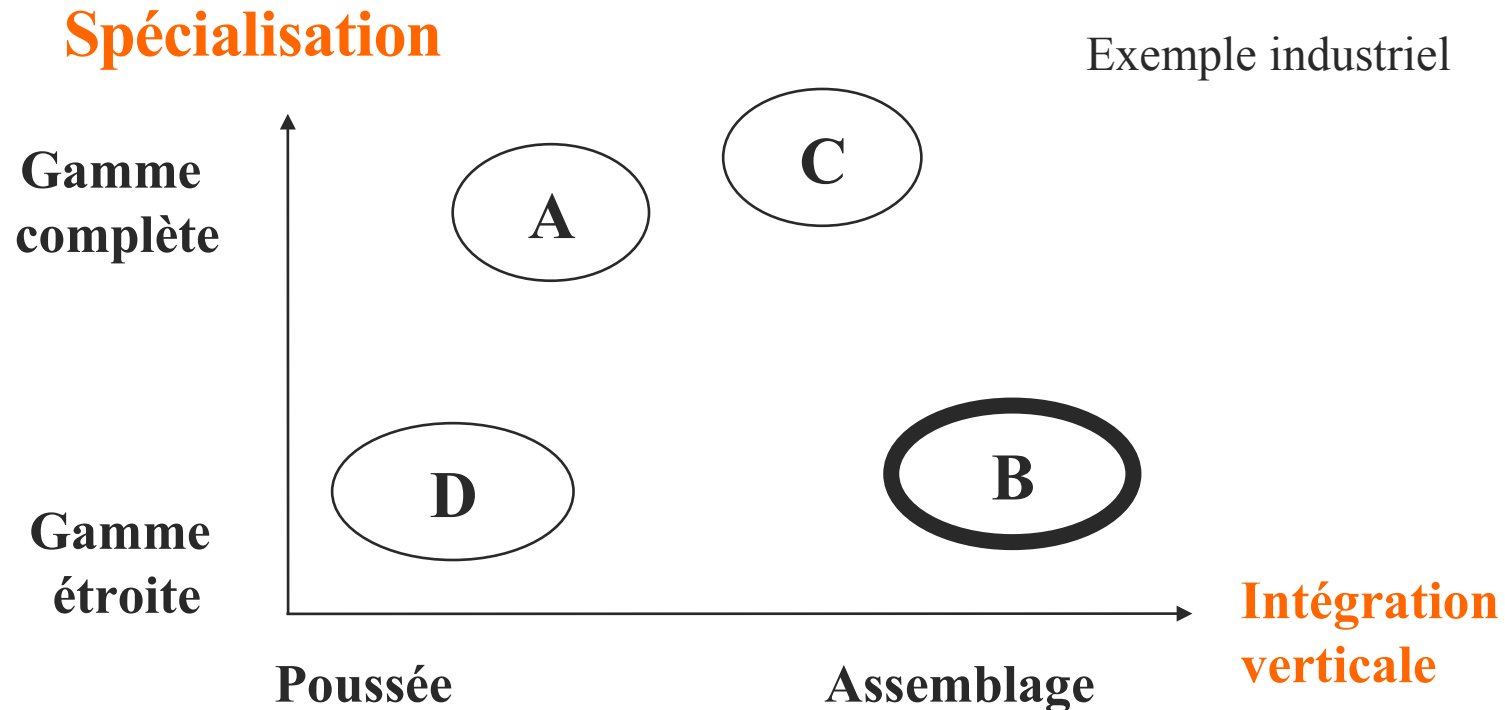
FCS

- créativité



Les groupes stratégiques

Objectif : une fois définis les DAS, les FCS, et les segments marketings un niveau inférieur, on peut rassembler des entreprises concurrentes en groupes homogènes



Une entreprise peut choisir de changer de groupe, et elle aura à nouveau à examiner les forces de Porter spécifiques à ce nouveau groupe.

Les groupes stratégiques

Principe de classement : distinguer par critère

	gamme réduite	gamme moyenne	gamme large
- Spécialisation			
- Image	faible	moyenne	forte
- Canaux distrib	sélectif	quelques uns	tous
- qualité	faible	moyenne	forte
- technologie	suiveur		leader
- intégration verticale	amont		aval
- coûts	faibles	moyens	élevés
- service	minimum		complet
- prix	réduit	standard	élevé

On choisit les paramètres les plus essentiels comme « spécialisation » et « intégration » dans l'industrie, et on note les entreprises, par exemple de 1 à 3,

Toutes les entreprises ayant « 1 » en spécialisation et « 3 » en intégration forment un des groupes stratégiques présents (B)

Si on est dans le secteur de la mode, on considérera plutôt les critères d'image et de technologie (le leader étant très créatif, le suiveur étant plagiaire),

Gestion de portefeuille

Matrice BCG et « métiers »

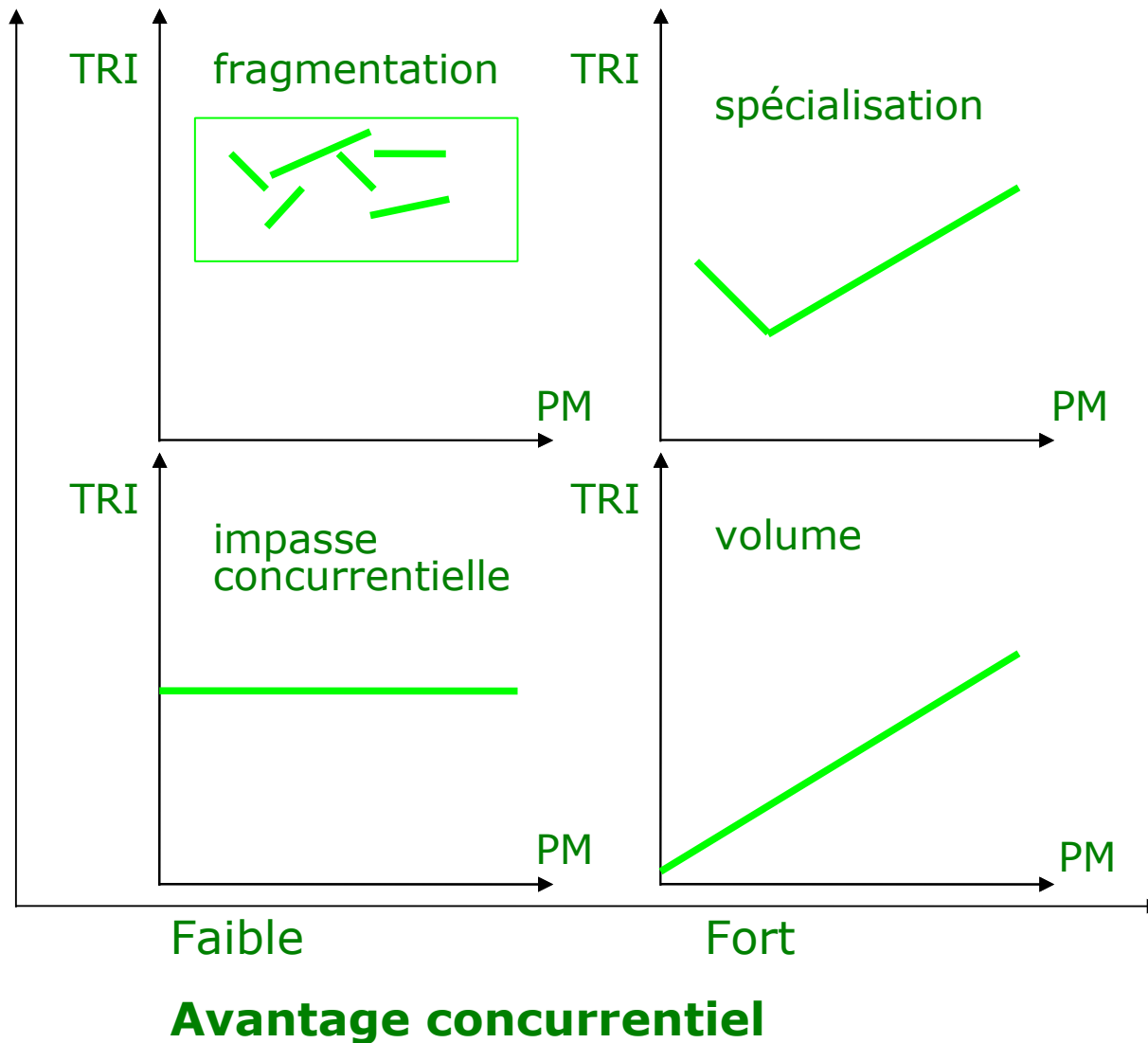
Le fait d'avoir remonté au cran des métiers et des DAS permet une utilisation plus stratégique des matrices.

Sources de différenciation

Multiples

Limitées

TRI = taux de rendement de l'investissement
PM = part de marché



Gestion de portefeuille

Matrice BCG et DAS

On va pouvoir « dessiner » la matrice BCG par DAS

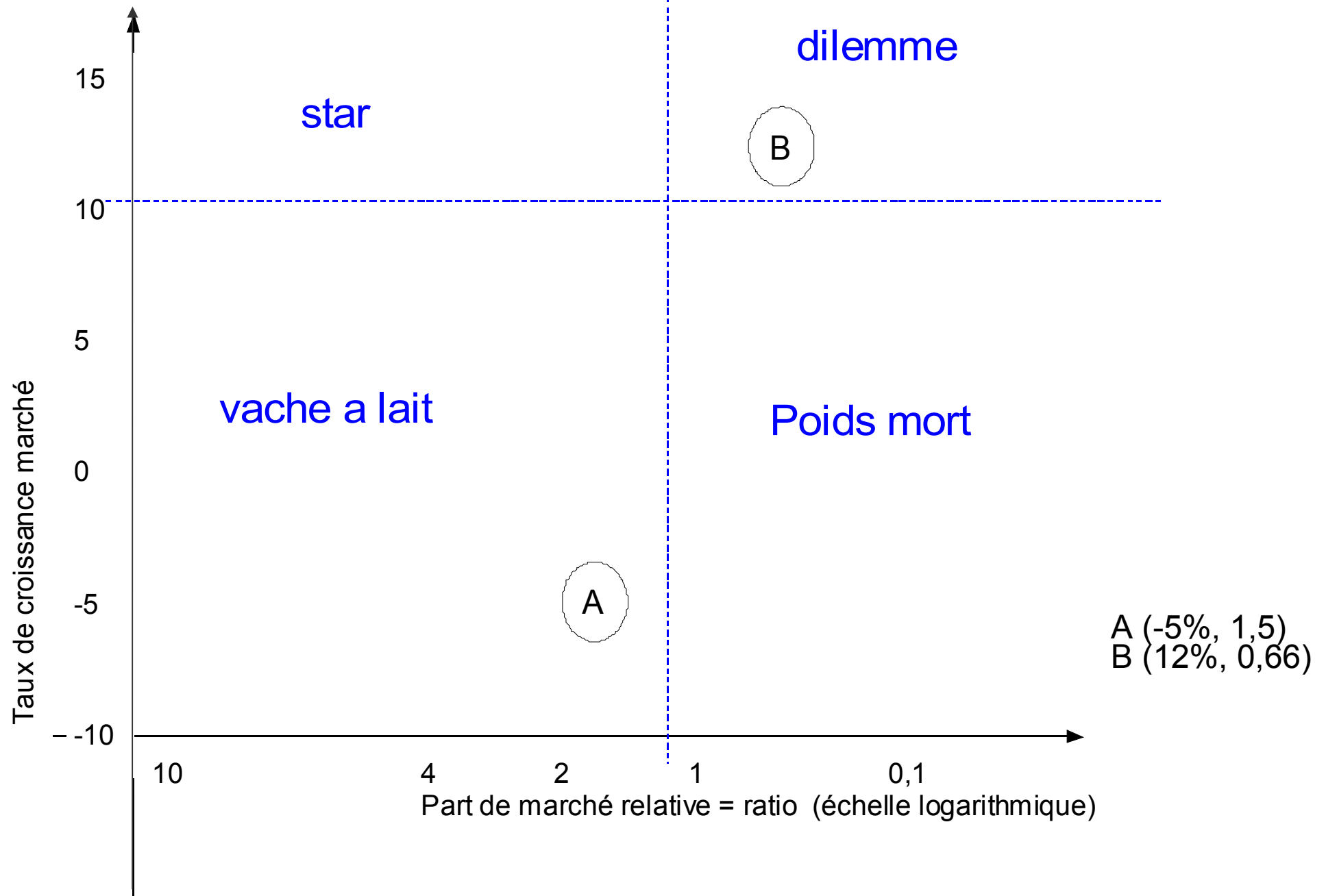
1. Calcul de l'indice concurrentiel

Segment	croissance secteur	PDM firme	PDM leader	Ratio	
A	- 5%	21%	14%	1,5	(21/14)
B	12%	8%	12%	0,66	(8/12)

Ratio = PDM firme/PMD leader (ou suivant si firme leader)

ordonnées A et B

abscisses A et B



2. Calcul des diamètres sur la matrice

A Participation au CA

Si A participe pour 35% du CA de l'entreprise, le diamètre du cercle sur le graphique sera :

$$d = \sqrt{35/100} = 0,59$$

Pour tracer ce cercle plus facilement, on applique un coefficient multiplicateur (exemple : coeff 3 x 0,59 = 1,77 cm)

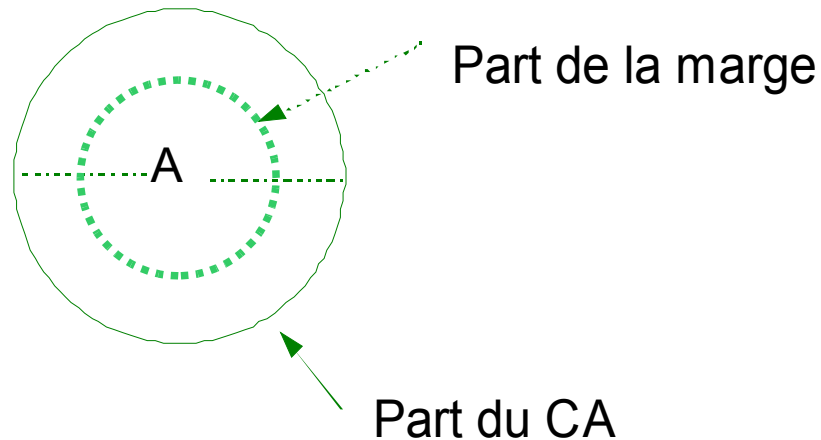
B Participation à la marge

Même principe

Si A participe pour 9% à la marge de l'entreprise, le diamètre du cercle sur le graphique sera :

$$d = \sqrt{9/100} = 0,3$$

Pour tracer ce cercle plus facilement, on applique un coefficient multiplicateur (exemple : coeff 3 x 0,3 = 0,9 cm)



Résultat :

On a la situation et la part relative de chaque DAS sur la matrice.

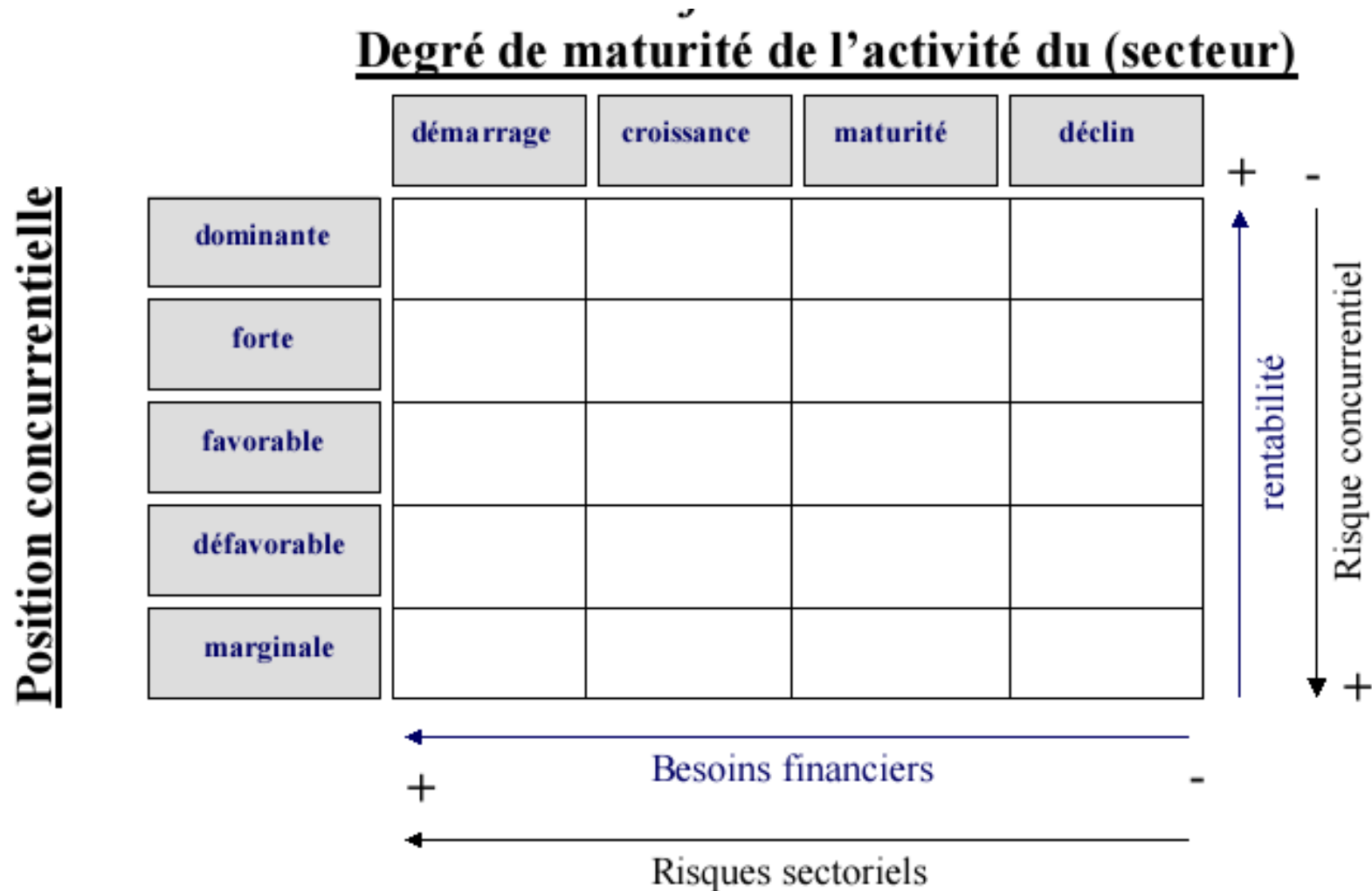
Si un DAS est un poids mort mais avec une faible participation à la marge, son abandon sera moins vital que l'inverse.

Inconvénient de BCG :

la représentation statique, et qui n'intègre pas les concurrents.

Gestion de portefeuille : Matrice A.D. Little

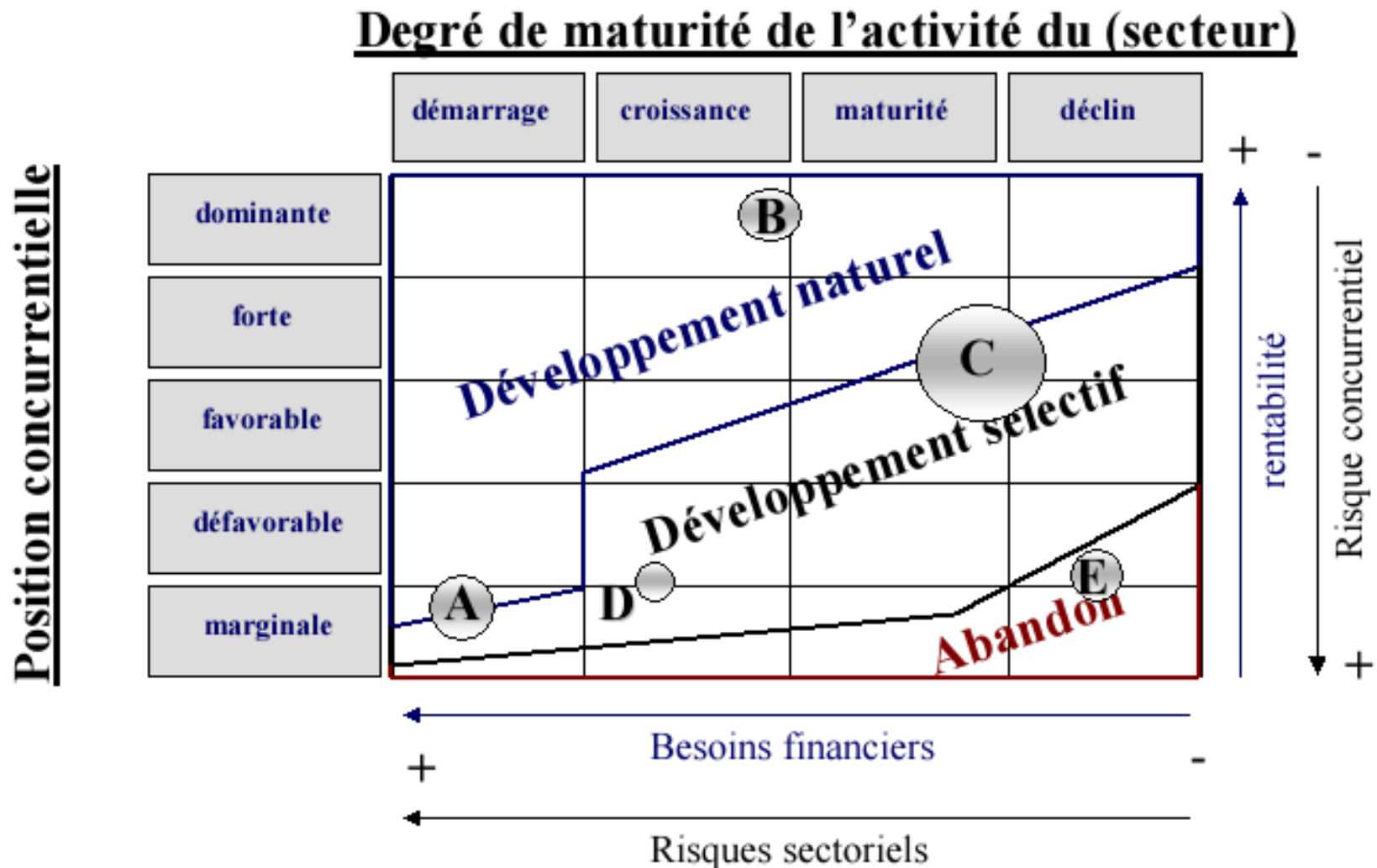
Croisement entre Cycle de vie et position concurrentielle (plus dynamique que PDM et déterminée à partir de la détention des FCS)



Gestion de portefeuille : Matrice A.D. Little

On note les FCS dans chaque DAS de l'entreprise et on les place dans les cases qui déterminent 3 scénarios possibles :

- le développement naturel (l'entreprise est bien armée)
- le développement sélectif (l'entreprise doit améliorer sa position concurrentielle)
- l'abandon



Gestion de portefeuille : Matrice Mc Kinsey

Basée sur ATOUTS de l'entreprise (FCS, PDM, ress financières) et ATTRAITES du marché (taille, croissance, marge). *On retrouve le croisement Ressources et Emplois possibles*

9 cases

Atouts entreprise (ou position concurrentielle)	Attraites marché		
	Elevé	Moyen	Faible
Elevés	gagnant	supporter	dilemme
Moyens	challenger	acceptable	risque
Faibles	dilemme	risque	perdant

Pour passer d'une case moyenne à une bonne case, il faut parfois se reconstruire sur une niche du secteur, sous-traiter ou acheter, etc...

Gestion de portefeuille : Matrice Mc Kinsey

Pour fabriquer la matrice, on affecte des pondérations aux paramètres ATTRAITS et ATOUTS, et on les replace dans un plan.

ATTRAITS

A chaque paramètre, évaluation de 1 à 3 + pondération/paramètre

<u>Paramètres</u>	Besoin de financement	Croissance	Possibilité ensemblier	Total
Pondération	4	2	1	7
Segments stratégiques :				
Segment 1	3	2	3	2,70
Segment 2	2	3	2	2,30
Segment 3	1	2	2	1,40

Ex :
 $2,70 = (4 \times 3 + 2 \times 2 + 1 \times 3) / 7$

↓
Ordonnées sur axe
attraits

Idem pour les ATOUTS avec chaque FCS de chaque segment affectée d'un poids d'importance dans le segment et une cotation interne

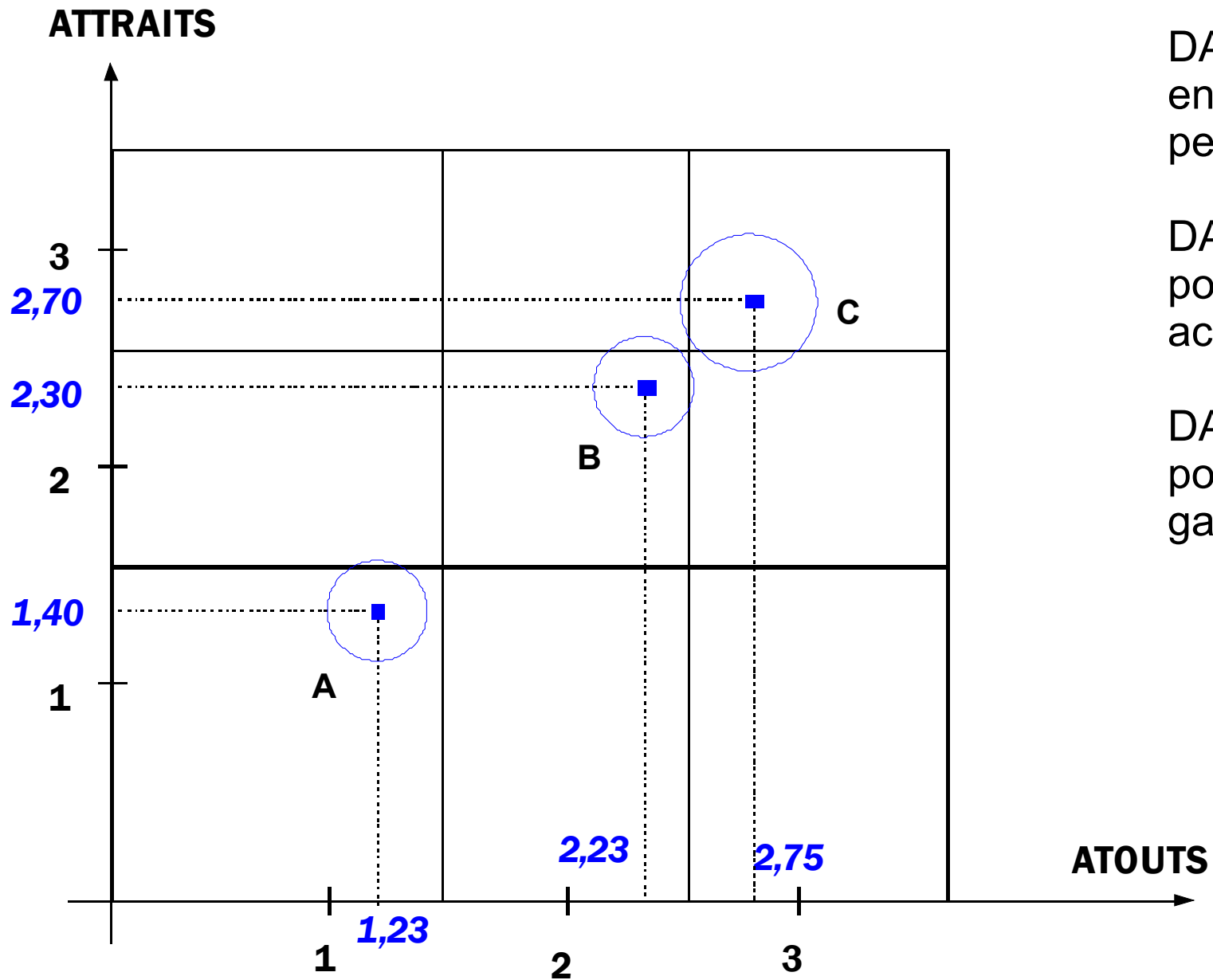
ATOUTS

Distinguer les FCS par segment avec poids et cotation interne

Segment 1	FCS	Poids	Cotation	Résultat
	Prix	10	3	30
	Délai	10	2,5	25
		20	55	55/20=2,75
Segment 2	FCS	Poids	Cotation	Résultat
	Fiabilité	10	2,5	25
	Conseil	5	2	10
		15	35	35/15=2,33
Segment 3	FCS	Poids	Cotation	Résultat
	Service	10	1	10
	Délai	7	1	7
	Know-how	5	2	10
		22	27	27/22=1,23

Abcisses axe Atouts

Résultat :



DAS A :
entreprise
perdante

DAS B :
position
acceptable

DAS C :
position
gagnante

Notion de Chaine de Valeur de Porter : découper l'entreprise en activités principales et activités de soutien.

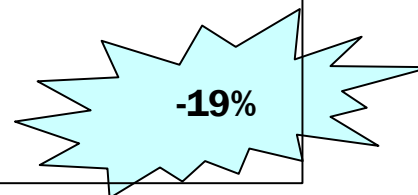


Plusieurs utilisations possibles :

- améliorer l'efficacité de notre chaîne en la juxtaposant à celle de nos clients (quelle activité firme en lien avec activité client et comment améliorer la liaison)
- faire améliorer la chaîne de nos fournisseurs
- comparer notre chaîne à celles des concurrents

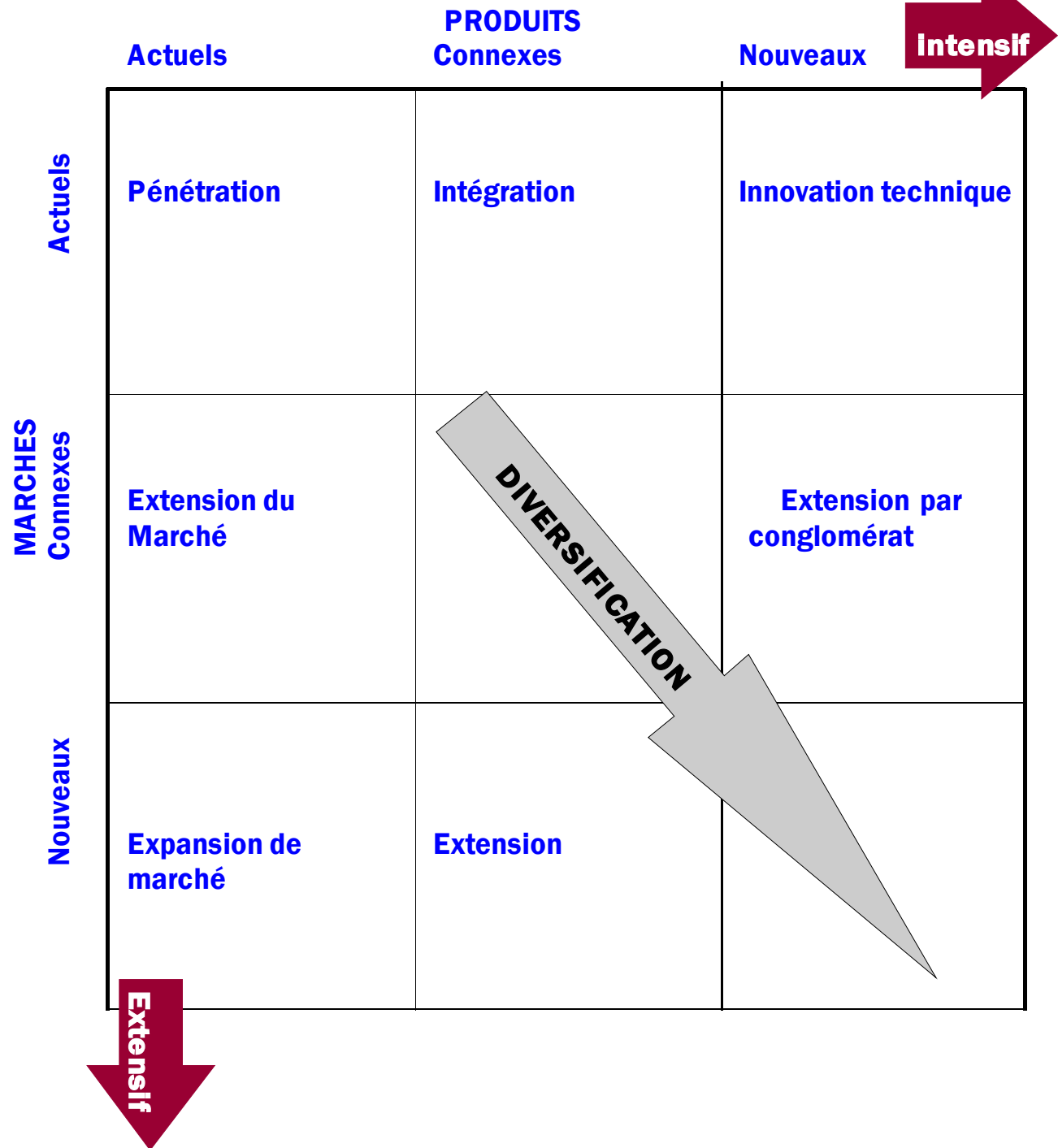
Chaine de valeurs : exemple de comparatif

Activités et postes de frais	% Prix de revient de l'entreprise	Caractéristiques du concurrent	Impact	Effet sur prix de revient
Approv. Matières Premières	40%	achat grande qté à l'étranger	-20%	-8%
Product. MO	25%	travail en série industrielle	-60%	-15%
Coût amt	3%	paiement instal. Neuves	+100%	+3%
Commercial	15%	force de vente plus lourde et forte communic	+40%	+6%
Logistique	5%	propre flotte de véhicules	-	-
Frais fin	4%	Structure du bilan équilibrée	-100%	-4%
Frais de Structures	8%	2 sites de prod mais structure plus faible	-15%	-1%
TOTAL	100%			-19%



Gestion de portefeuille : *matrice Igor Ansoff*

Intérêt : prise en compte
dynamique du temps



PRODUITS

Actuels

Connexes

Innovation

Actuels



Femcon Fe



the **chewable**
birth control pill

MARCHES
Connexes



Nouveaux

